

## **O empreendedorismo no setor público: a ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco**

Jefferson Lindbergh de SOUSA (UFPE e FUNDAJ)

Zarah Barbosa LIRA (FUNDAJ)

**Resumo:** A emergência de formas de gestão pública brasileira desafia responder como empreender em uma instituição fundacional do setor público, por existirem dúvidas em relação à viabilidade do empreendedorismo no setor público. O conceito multidimensional vislumbra um empreendedorismo coletivo e interacional gerando no setor público a criação de valor público, resultado de ação coletiva a ser consumido coletivamente por cidadãos. A Fundação Joaquim Nabuco é o objeto de pesquisa, cujo *corpus* é constituído pelo Relatório de Gestão de 2005. A Análise de Conteúdo traz como unidades analíticas as Categorias Estruturais da Natureza do Fenômeno Empreendedor que emergiram do estudo de Paiva Jr. (2004), cujos resultados revelam não somente a viabilidade do empreendedorismo no setor público, como também a presença predominante das ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco na categoria Interação Social, seguida das categorias Expertise e Imaginação Conceitual.

## O empreendedorismo no setor público: a ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco

### 1. Introdução

A crise do paradigma moderno gerou transformações que abalaram o reducionismo mecanicista no qual a natureza era apropriada e instrumentalizada. Tais mudanças são trazidas por Giddens (1990) como sendo a intensificação das relações sociais em escala mundial, enquanto que autores como Lyotard (2004) advogam a emergência de um novo paradigma com características de uma ruptura interminável, vista como uma condição pós-moderna, ou ainda, Bauman (2003) que traz o conceito de pós-modernidade como uma condição humana.

Dessa forma, autores contemporâneos como Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que as organizações passam a ser estudadas em contextos maiores, onde o social, o filosófico e o histórico coexistem sem definir fronteiras entre si. Essa discussão tem repercussões nas organizações públicas, embora pareçam isoladas do terceiro estágio do capitalismo contemporâneo e por Jameson (2006) denominado de capitalismo tardio.

A cristalização dessas conseqüências vem ocorrendo em meio a reformas do aparelho do Estado entre as décadas de 80 e 90 quando foram implementadas pela *New Public Management* (NPM) e, como informam Martins, Imasato e Pieranti (2007), tentaram ajustar a baixa efetividade da Administração Pública aos baluartes dos novos tempos como qualidade, motivação, accountability, clientes, efetividade, eficácia, eficiência e administração por projetos. No entanto, dentre as críticas mais severas encontra-se a adoção de um modelo oriundo das práticas de gestão de empresas privadas à administração pública.

No contexto brasileiro, as abordagens reformistas na administração pública federal foram influenciadas pelo gerencialismo, movimento que defende como referência as práticas gerenciais do setor privado para o setor público (HOOD, 1991; HUGHES, 1994), uma vez que uma de suas vertentes, a NPM, norteou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, responsável pela reforma gerencial de 1995 e a nova gestão pública brasileira (PEREIRA, 2000).

A reforma gerencial do Estado Brasileiro implementada no ano de 1995 sofreu semelhantes perturbações do campo epistemológico da racionalidade instrumental de sua abordagem-mestra NPM, ao ponto de se entender que os conceitos gerenciais a ela inerentes iriam exterminar o patrimonialismo e o clientelismo que subsistem na administração pública a partir do momento em que as práticas de controle gerencial fossem sendo internalizadas pelos administradores públicos, o sujeito de nossa pesquisa.

A ineficácia desse entendimento sobre o processo gerencial na dimensão cultural da administração pública federal foi constatada na análise de Fadul e Souza (2007) nas agências reguladoras ANEEL e ANATEL. Os autores revelaram a existência de práticas de gestão patrimonialista, burocráticas e gerenciais, de forma a constituir um modelo híbrido, além de centralizações de decisões, destacado processo hierárquico, formalismo excessivo e informalidades na dimensão política e no relacionamento com o ambiente externo.

O modelo de administração gerencial pode não ter dado conta de preparar gerentes públicos em identificação de problemas mobilização de recursos, estabelecimentos de parcerias, dentre

outras práticas onde a importância do empreendedorismo trazida por Paiva Jr. (2004) como fenômeno multidimensional revela, dentre outras ações, até mesmo a de alterar a realidade do mercado ao trazer algo novo e diferente como retorno às necessidades identificadas no ambiente organizacional.

Concomitantemente, na busca pelas novas tecnologias gerenciais, o empreendedorismo vem despertando interesses não só dos órgãos públicos, como também da iniciativa privada e da academia, bem como vem se tornando objeto de pesquisa de vários autores tais como Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e Mello, Cordeiro e Paiva Jr. (2003).

A problemática deste estudo diz respeito à emergência do empreendedorismo no setor público, pois de acordo com Morris e Jones (1999), há razões para tal questionamento, dentre as quais o fato de empreender envolve busca de oportunidades e há limitações aos gestores públicos, ou pelas exigências legais, ou pela regulação do uso dos recursos atribuídos para cada organização.

A partir de então, este estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: **como empreender em uma instituição fundacional do setor público?** Para tanto, um recorte temporal na atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco serviu de objeto de pesquisa no intuito de trazer à tona formas genuínas de gestão pública, aonde o empreendedorismo venha emergir na condição multidimensional, de maneira a contribuir com a administração gerencial pública da reforma de 1995 com resultados mais substantivos para a sociedade.

## **2. Fundamentação Teórica**

O termo empreendedorismo vem sendo predominantemente atrelado às atividades do setor privado. Neste contexto, o sentido do termo vem comportando elementos pertinentes a investimentos, riscos financeiros, planejamento e outras expressões oriundas do ambiente econômico-mercantil. Danjou,(2002) e Verstraete (2001) entendem o empreendedorismo como fenômeno social e interativo e o sujeito que empreende como um agente de transformação, dialógico, relacional e reflexivo, a partir de experiências passadas buscar-se-á entender a ação de empreender no setor público.

Estudiosos oriundos de países nórdicos, conforme Paiva Jr. (2004), trazem o desvencilhamento do termo empreendedorismo da abordagem racional-instrumental que delibera sua aplicação além da linha econômica-mercantil, de maneira a atender campos organizacionais com base epistemológicas como a construcionista.

### **2.1 O Empreendedorismo na perspectiva da ação coletivizada e interacionista**

A distinção entre ações gerencialistas e práticas empreendedoras é apresentada por Machado (2009) quando destaca características gerenciais em empreendedoras – processo decisório, liderança, postura face ao risco, comportamento financeiro, escolhas estratégicas e estrutura organizacional. Ao mesmo tempo, a autora denota dimensões potencialmente presentes na construção de identidades empreendedoras como a identificação na história de vida, a diferenciação de quem não é empreendedor e na alteridade emergente no que os outros vêem como empreendedoras.

É preciso, no entanto, atentar para a observação feita por autores como Paiva Jr., Almeida e Guerra (2008) sobre a universalização conceitual do termo empreendedorismo que venha camuflar a complexidade desse fenômeno. Nesse sentido, a complexidade e o desafio

envolvem a lógica do empreendedorismo merecem consideração e atenção: indivíduos de capacidades diversas precisam trabalhar em coesão; para tanto, o capital social serve de instrumento de contexto para manter a união entre as pessoas que se coadunam em expectativas e valores comuns. A junção de pessoas que confiam umas nas outras e estabelecem laços identitários entre si torna uma sociedade inseparável (JOHANISSON, 1998; ALMEIDA, FERNANDES, 2006).

O elemento confiança, conforme Peyrefitte (1999), parece ser responsável por fortalecer e fecundar elos sociais. A confiança promove confiabilidade que no âmbito do mundo dos negócios, cria pilares de sustentabilidade fidedigna (PAIVA JR et al, 2005). Neste sentido, indivíduos que valorizam seus relacionamentos atraem recursos para o desenvolvimento, de maneira a conseguirem a chancela social para acessar e absorver recursos dispersos e reforçar a identidade cultural, além de serem reconhecidos no espaço social. Dessa forma, uma rede de relacionamentos torna-se fundamental para obtenção de capital econômico-financeiro e intelectual que propiciam o surgimento de inovações (LIN, 2001; PAIVA JR., LEÃO E MELLO, 2003).

De fato, a construção de parcerias traz conseqüências das mais benéficas ao ambiente laboral, uma vez que o trabalho em cooperação gera um clima de satisfação, amizade, confiança e sentimentos de gratificação recíproca. A descrição desse benéfico clima de trabalho se aproxima da definição trazida por Putnam (2000) sobre capital social que é a ligação entre indivíduos, uma rede social com normas de reciprocidade e confiança que surge a partir dela mesma.

A premissa do capital social conduz a discussão a perspectivas construcionistas acerca do empreendedorismo, onde defensores como Downing (2005), ver o fenômeno em um processo de construção social pela narrativa dos sujeitos que empreendem, uma vez que coordenam ações e identidades. Autores como Paiva Jr. (2004) entendem o empreendedorismo como um fenômeno social, uma vez que o sujeito que empreende reside numa interação dialógica com a empresa e o ambiente, de maneira a agregar valor ao que é produzido e às relações constituídas pelo empreendedor, sem esquecer sua socialização em uma cultura específica representando um elemento de mediação e fornecedora de códigos utilizados por ele na sua trajetória.

Neste sentido, esta pesquisa compreende o empreendedorismo como fenômeno coletivo, de construção social e se ajusta aos estudos de Johannisson (1998) ao situar o empreendedor como um agente de caráter coletivo que mantém interação com os membros da coletividade cujo envolvimento social é fundamentado em valores compartilhados e ou/afeição, podendo servir de estratégia para lograr objetivos.

O empreendedorismo como um fenômeno coletivo e construcionista tem respaldo nos estudos de autores nórdicos e Johannisson (1998) alerta sobre o poder do indivíduo que não pode ser desprezado, pois não há interação social sem iniciativa individual. Dessa forma, o autor abarca todos os empreendedores da organização, mas critica a comparação feita de uma pessoa que lidera negócios de família com a imagem de empreendedor

Ao se distanciarem da noção de indivíduo isolado, Cordeiro e Mello (2006) observaram o processo do empreendedor por meio da relação dinâmica entre a estrutura e a agência empreendedora, de forma a possibilitar ao sujeito que empreende identificar recursos sociais potencializadores de sua ação, uma vez que vislumbra-se um ato de compromisso assumido com outros atores em uma reconstrução social. Nesse sentido, a noção de coletivo espelha uma ajuda mútua e solidária que direciona para uma interação entre os membros e com

destaque para a identificação com os valores coletivos, cujo discurso avança em direção à ação cooperativa. Nesse ponto, percebe-se que a emergência de empreendedores e geração de atividades inovadoras repercute nas entidades governamentais e empresariais. A partir de uma compreensão voltada para as experiências do empreendedor na condição de ser humano consciente. (PAIVA JR., 2004).

### **2.1.1 A contextualização da ação empreendedora no ambiente organizacional**

A ação empreendedora pode estar inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos ou lucros como consequência de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente. A essa afirmação coaduna-se o pensamento schumpeteriano que traz a expressão “novas combinações” na qual sumariza a criação de novos produtos a partir de combinações com outros pré-existentes.

A afinidade entre inovação e ação empreendedora corresponde a uma dependência unívoca da primeira em relação à segunda, bem como resultar em uma valoração econômica para sociedade, uma vez que ao tomar conhecimento de determinadas oportunidades externas ou internas ao ambiente organizacional o sujeito que empreende buscará criar algo de valor necessário para suprir deficiência na conversão em bens ou serviços.

Com base no entendimento acerca da ação como uma força motriz do empreendedorismo que impulsiona e faz o empreendedor agir com consequências diversas, entre elas as de naturezas políticas, econômicas e culturais, autores como Boava e Macedo (2009) apontam a ação empreendedora como uma prática propulsora de ruptura com o que seja seguro e estável (acomodação e alienação como exemplos).

Os resultados obtidos pelos estudos de Machado, Silva e Nascimento (2009) indicaram mais atuação de empreendedores em redes sociais devido ao grau de importância na exploração de oportunidades. Dessa forma as redes sociais são indutoras da ação empreendedora para trazer resultados valiosos na busca de oportunidades, o que explica o êxito nos negócios de grande parte dos empreendedores por meio de contatos com integrantes de suas redes de relacionamento.

A experiência vivida é marcada por ações empreendedoras inseridas na historicidade do empreendedor. Com base nessa afirmação e em estudos realizados por autores franceses, Paiva Jr. (2004) afirma que tanto a reflexão quanto a decisão têm bases nas experiências fruto de um passado e descreve as reflexões e ações estratégicas dos empreendedores como oriundas de experiências formadoras das características individuais do empreendedor.

A ação empreendedora pode ser incrementada pela ética dos valores só trará benefícios tendo em vista a credibilidade junto aos parceiros, cujas consequências resultarão no fortalecimento da imagem da organização.

### **2.2 Intra-empendedorismo, Empreendedorismo Corporativo e Empreendedorismo Institucional: o esforço individual inserido na ação coletiva.**

A necessidade de modernização tanto nas empresas privadas quanto em órgãos governamentais e empresas públicas é defendida por autores como Pessoa e Oliveira (2006) e, para tanto, devem explorar certas características em seus colaboradores que denotem o potencial intra-empendedor. Os autores entendem que o intra-empendedorismo é o

exercício de atitudes empreendedoras dentro de organizações já estabelecidas, mas que, observando atentamente, confundem-se com as tarefas do empreendedor corporativo, onde os autores lhe creditam qualidades que fazem desenvolver e realizar visões em prol de melhorias de processos dentro de uma organização não necessariamente sua.

As semelhanças entre intra-empendedorismo e empreendedorismo corporativo continuam nos estudos de Sayeed e Gazdar (2003) ao entenderem que os atributos do intra-empendedor misturam-se com as peculiaridades combinadas de empreendedores e gestores da organização. De uma maneira geral, os autores afirmam que o intra-empendedor pode dar um novo rumo às estratégias corporativas tradicionais.

As constatações de Pessoa e Oliveira (2006) sobre o cenário turbulento em que as organizações passaram a depender de atitudes empreendedoras para acompanharem as mudanças bruscas colocam as ações intra-empendedoras em paralelo com as nuances do empreendedorismo institucional, uma vez que este empreendedor provoca mudanças ou criações em arranjos institucionais a fim de criar novas instituições ou alterar as existentes (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009; LECA; NACCACHE, 2006).

Destaca-se nos apontamentos deste estudo que tanto intra-empendedorismo quanto o empreendedorismo corporativo carregam a figura do empreendedor atomístico e de ações individualizadas o que contraria o entendimento desta pesquisa, cuja pauta incide o empreendedorismo como um fenômeno social, coletivo e interacionista. No entanto, com base nos pressupostos de Johannisson (1998) não se pode menosprezar a força individual do empreendedorismo na condição de fenômeno genericamente coletivo, pois este é construído socialmente e é no diálogo com as forças coletivas que estas características individuais emergem a ação empreendedora.

O empreendedorismo institucional também enseja ações de natureza atomística e individual ao fazer alusão a um sujeito capaz de transformar arranjos institucionais densos no intuito de criar novas instituições ou rearranjar as existentes. No entanto, há autores como Wijen e Ansari (2007) que asseguram que as alterações institucionais necessitam da capacidade de seus empreendedores de liderarem a mudança e, por isso, urge a cooperação dos atores dispersos e de interesses divergentes. Os autores chamam de empreendedorismo institucional coletivo a habilidade de fazer com que esses agentes se engajem em ações coletivas em detrimento de interesses individuais. Neste caso, o empreendedor institucional é um agente de transformação institucional, de caráter social e coletivo, capaz de interagir e dialogar com diversos atores.

### **2.3 O Empreendedorismo no Setor Público na geração de valor público para o cidadão**

A concepção multidimensional do empreendedorismo exerce certa aplicabilidade tanto para organizações privadas quanto para as públicas. Autores como Morris e Jones (1999) argumentam que empreendedorismo seja um constructo universal e, portanto, pode ser aplicado nas organizações do setor público, cujos obstáculos para sua implantação são denunciados pelos gerentes públicos e apresentam similaridades com os apontados pelos gerentes corporativos. Para os autores, empreendedorismo público é um processo de criação de valor para os cidadãos, de forma a trazer conjuntamente recursos públicos e privados combinados para explorar oportunidades sociais.

Os resultados de uma pesquisa realizada na África do sul revelaram que, apesar das diferenças nas realidades organizacionais, administradores do setor público percebem o empreendedorismo como fator-chave na promoção da eficiência e melhoria na prestação de



serviço ao público, de forma que há ênfase maior no processo de inovação referente a novos produtos ou serviços. Percebe-se nesses achados que o empreendedorismo quase se imiscui com o processo gerencial no tocante à eficiência, mas que o complementa ao trazer o elemento inovação à tona (MORRIS; JONES, 1999).

De fato, ao relembrar as ações efetivadas para incrementar a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco, Sousa (2009) revelou a necessidade de iniciativas pró-ativas, ora antecipando oportunidades perante as datas efêmeras institucionais, ora montando uma exposição virtual a partir de combinação do acervo documental com o processo de digitalização do núcleo responsável. Neste sentido, sobressaiu também a habilidade de construir parcerias, como aconteceu entre a coordenação do projeto, a coordenação do núcleo de digitalização e a coordenação do setor de informática.

Este episódio vem corroborar com a necessidade de se abordar o empreendedorismo público como fenômeno social, coletivizado e de interação social, tal como fora sugerido por autores nórdicos em contraposição ao empreendedorismo atomístico e individual que minimizam ações de benefícios coletivos. Neste sentido, o sujeito que empreende no setor público será um agente construído socialmente e no diálogo coletivizado incrementará o espírito do empreendedor.

Existe o empreendedor de maneira a alterar arranjos institucionais enraizados com novas ações e novos significados. Autores como Baratter, Ferreira e Costa (2009) trataram o empreendedor institucional como sendo aquele ator que dificilmente, de forma atomística, modificam instituições, sendo necessário mobilizar e desenvolver alianças e mecanismos de cooperação para tamanha missão.

À perspectiva de ações coletivizadas soma-se o pragmatismo do valor público por analisar fatores situacionais como contexto ou a natureza da tarefa. A proposição é defendida por Alford e Hughes (2008) que compreendem o termo “valor público” não pelo fato de algo ser oferecido pelo setor público, mas por se tratar de um valor produzido por ações coletivizadas e consumido coletivamente pelo cidadão.

### **2.3.1 A Ação Empreendedora no Setor Público**

Com base na premissa de autores como Moris e Jones (1999), que consideram a existência de pontos em comuns entre o empreendedorismo no setor público e o empreendedorismo na grande corporação, há ações empreendedoras inseridas nessas organizações assim como existem outras práticas empreendedoras envolvidas nas instituições públicas.

Neste contexto, a ação empreendedora no setor público será induzida para obter melhores resultados no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores com a construção e o incremento de redes sociais. As afirmações de Paiva Jr. (2004) são válidas para o setor público, pois seus empreendedores também injetam e inflam seus negócios por meio de contatos com integrantes de suas redes sociais.

Ao longo de sua trajetória profissional, a ação do sujeito que empreende no setor público é constituída pelo aprendizado com as incertezas. Paiva Jr.(2004) afirma que isso remete ao alargamento da profissionalização democratizada controle e expansão do objeto. Nesta lógica, a ação de empreender no setor público está na busca pela ética social, de liberdade, de autonomia e de disposição para correr risco.

A aplicabilidade do empreendedorismo em instituições públicas foi questionada por Moris e Jones (1999), tendo em vista as características peculiares das empresas do setor público.

Entretanto, a proposta perseguida por este estudo indica possibilidades e potencialidades de ações empreendedoras inseridas nos pontos levantados pelos autores.

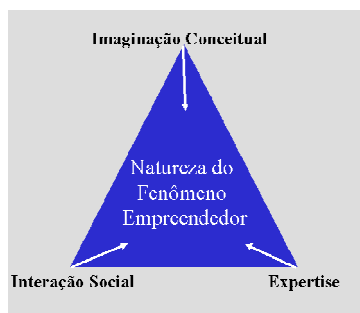
De um modo geral, a ação empreendedora pode estar inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos ou lucros como consequência de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente. Em muitas atividades públicas ou privadas existem indícios de potencialidades empreendedoras que precisam ser despertadas.

Um exemplo de reconhecimento de oportunidades de negócios é apresentado por Sousa (2009) quando vislumbra a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco ao relacionar a riqueza de seu acervo documental com as datas efêmeras institucionais que se avizinhavam.

A ação empreendedora no setor público se infere do impulso do empreendedor em agir com consequências políticas, econômicas e culturais, o que Boava e Macedo (2009) consideram como promotora de hiatos com o que é seguro e estável e, para o caso do setor público, o próprio ambiente das instituições públicas é palco de estabilidade e segurança. Os autores afirmam que tais modificações praticamente não se alcançam por meio de iniciativas individuais, mas em um esforço conjunto cuja mobilização venha desencadear alianças e mecanismos de cooperação para a transformação.

A ética dos valores pode impulsionar a ação empreendedora no setor público, uma vez que seu ambiente laboral sofre, na maioria das vezes, com os trâmites burocráticos na tentativa de evitar deliberações que venham se caracterizar atos ilegais ou corruptos. Dessa forma, Paiva Jr. (2004) garante benefícios pela credibilidade emersa junto aos parceiros, o que refletirá no fortalecimento da imagem corporativa.

Os estudos de Paiva Jr. (2004) foram realizados sob a perspectiva de dirigentes de empresas de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife, de forma que emergiram as categorias estruturais da natureza do fenômeno empreendedor (figura 01), onde o autor forrou o pensamento e a ação do empreendedor: a Imaginação Social, a Expertise e a Interação Social.



**FIGURA 01** - Categorias Estruturais da Natureza do Fenômeno Empreendedor

**Fonte:** Adaptado de Paiva Jr. (2004)

### 3. Procedimentos Metodológicos

Debates acerca de métodos de investigação em ciências sociais fizeram com que autores como Morgan e Smircich (1980) se aprofundassem nas sugestões relativas às ontologia, epistemologia e natureza humana. Ao romperem as amarras da pesquisa qualitativa a métodos



quantitativos dentro da pesquisa organizacional, expuseram um *continuum* cujos extremos situam as abordagens subjetivistas das Ciências Sociais, em um ponto, e as abordagens objetivistas das Ciências Sociais, em outro. Assim, o principal pressuposto ontológico deste estudo está na compreensão da realidade como construção social (abordagem subjetivista), onde o homem age tal qual um ator, ou ainda, um criador de símbolos em uma base epistemológica que fará emergir como essa realidade é construída.

O presente estudo é baseado em uma pesquisa qualitativa, de caráter interpretativo. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória tendo em vista não existir conhecimento acumulado e sistematizado, conforme orientação de Vergara (1997). O tipo da abordagem qualitativa é Estudo de Caso Único por analisar uma unidade social (GODOY, 1995) e ser uma forma de pesquisa empírica “que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real...” (YIN, 1989, pag. 23).

O *corpus* referencial desta pesquisa é também a sua base empírica para investigação que, a partir da orientação de Bauer e Aarts (2000), está constituído por documentação de fontes primárias tal como é o Relatório de Gestão da Fundação Joaquim Nabuco correspondente ao ano de 2005. A confecção do Relatório de Gestão da Fundação Joaquim Nabuco depende dos relatos de cada diretoria da instituição informando as principais ações científico-culturais desencadeadas naquele ano.

A técnica de análise de dados a ser utilizada é a análise do conteúdo, na modalidade temática clássica, sob a orientação de Minayo (2008). Operacionalmente, a análise de conteúdo se deu em três etapas orientadas pelo procedimento desenvolvido por Minayo (2008). Na primeira etapa, a pré-análise, foi selecionada a parte relevante do Relatório de Gestão do ano de 2005, no caso o item Análises dos Resultados Alcançados onde há os pronunciamentos das diretorias sobre suas ações naquele ano; a etapa seguinte procedeu-se a exploração do material, de forma a causar redução do texto, classificação e agregação dos dados junto às unidades analíticas; e na terceira etapa realizou-se o tratamento dos resultados por meio de operações estatísticas simples para interpretações.

### **3.1 O caso da Fundação Joaquim Nabuco**

Criada em 1949, atualmente objetiva, em primeira linha, a socialização do saber, a disseminação da informação e a inclusão social. Sua missão institucional abrange produção, acumulação e difusão conhecimentos, passando pela preservação da memória até a promoção de atividades científicas e culturais, com vistas à compreensão e ao desenvolvimento da sociedade brasileira, prioritariamente a do Norte e do Nordeste do país (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006, p.2).

Trata-se de uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Educação que conta com uma estrutura administrativa composta de quatro diretorias – Diretoria de Cultura, Diretoria de Documentação, Diretoria de Pesquisas Sociais e Diretoria de Planejamento e Administração – para elaborar projetos que viabilizem ações inseridas nos programas ministeriais.

O recorte temporal na atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco representa as ações desenvolvidas pelos sujeitos do estudo (os diretores) no ano de 2005, terceiro ano da gestão, uma vez que desponta práticas de quocientes substantivos com pressupostos de criação de valor público (ALFORD; HUGHES, 2008) positivo e impactante aos anseios sociais.

### **3.2. A Análise dos Dados e Resultados**

Sob a compreensão das categorias estruturais da natureza do fenômeno do empreendedor conforme Paiva Jr (2004), a análise dos dados constantes no Relatório de Gestão do ano de 2005 da Fundação Joaquim Nabuco apresentará resultados para subsidiar as respostas da questão central de pesquisa. Para tanto, serão dadas as devidas concepções de cada uma das categorias estruturais, aqui tomadas como unidades analíticas do estudo, bem como suas relações teóricas com as informações constantes no citado Relatório de Gestão.

#### **➤ IMAGINAÇÃO CONCEITUAL**

A concepção da imaginação se insere em uma construção social, uma vez que é instituída e compartilhada por um coletivo impessoal e anônimo. A partir dessa idéia, a imaginação não se prende necessariamente ao sujeito ou grupo, tendo em vista um campo sócio-histórico da sociedade instituída que a pressupõe.

Dessa forma, pela imaginação conceitual surgem definições estruturais da consciência do sujeito que empreende juntamente ao seu modo de pensar e agir, tais como: a autonomia, a convivência com o risco, o desprendimento, a intuição, a visão integral e a subjetividade — sendo esta, uma aglutinadora dos anteriores conceitos.

A imaginação conceitual está presente nas ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco ao integrar equipamentos culturais disponíveis no edifício Ulysses Pernambucano para ao público, de forma que seja possível assistir a um filme, visitar uma exposição assistir a um vídeo ou ainda consultar a biblioteca, uma integral prestação de serviços ao cidadão (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Neste sentido, o argumento teórico trazido por Alford e Hughes (2008) respalda as práticas empreendedoras fundacionais, uma vez que, por um olhar holístico, conseguem criar valor público, entendido pelos autores como algo produzido por ações coletivas e consumido coletivamente pelos cidadãos. Há de se registrar o sentimento de alteridade inserido na ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco, nosso empreendedor público e coletivo, que se move por uma visão integral.

#### **➤ EXPERTISE**

A expertise está inserida no ato do empreendedor de reconhecer oportunidades de negócio com base na experiência acumulada, uma vez que há nele um acervo de conhecimento, ou ainda, o que Berger e Luckmann (2008) apropriam-se de Schütz para chamarem de “estoque de conhecimento”. O sujeito que empreende está disposto a aprender e compartilhar conhecimentos, além de estar em uma posição intermediária entre sua rede de negócios e a organização, uma espécie de ponte de transferência de tecnologia e captação de recursos. Paiva Jr. (2004) coaduna-se com outros autores ao assegurar que a ação do empreendedor é dotada de significados e sujeita à reflexão e à revisão em tempo real dentro de suas relações sociais.

Da expertise também emergem definições estruturais entendidas como desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento e inovação, sendo estas as de maiores probabilidade de inferência do setor público. A expertise, por exemplo, está nas ações

empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco ao desenvolver intercâmbio de conhecimentos entre os seus servidores e outros profissionais de instituições públicas ou privadas que atuam na área por meio dos cursos de capacitação em organização, conservação e disponibilização de acervos (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

O processo de compartilhar conhecimentos entre seus servidores e os de outras instituições incrementa o acervo de conhecimentos da Fundação Joaquim Nabuco e o *known-how* de seus servidores. Dessa forma, seus atores institucionais tornam-se capazes de realizar o que Boava e Macedo (2009) consideram promoção de hiatos com o que é seguro e estável, ou seja, promover rupturas nas estruturas engessadas pelos trâmites de processos burocráticos e gerar processos de inovação institucional.

A capacitação de atores institucionais por meio de intercâmbio de conhecimentos prolifera o reconhecimento de oportunidades de negócios como visto por Sousa (2009) ao viabilizar as potencialidades empreendedoras de um projeto de natureza arquivística/bibliotecária com atitudes pró-ativas frente à riqueza de seu acervo documental e as datas efêmeras institucionais que se avizinhavam.

### ➤ INTERAÇÃO SOCIAL

Para entender como uma ação se torna social é preciso dirigi-la para outros. Desta forma, busca-se esclarecer as ações empreendedoras em seu aparente significado e as motivações que o sujeito que empreende imputa a tal conduta, até mesmo quando voltada para o outro na sua interação.

O desenvolvimento do empreendimento é compartilhado com seus interagentes no sentido de dentro para fora como foco no seu projeto de vida. O logro de uma posição favorável leva o empreendedor a uma prática dialógica no desenvolvimento do seu negócio e um pensar estratégico tendo como suporte as parcerias existentes na rede de negócios. Dessa forma, os acordos postos com regras claras dos compromissos de reciprocidade, as parcerias vão auxiliar em processos inovadores.

A interação social também é compreendida por definições estruturais como a ética dos valores e a ação empreendedora, ação político-social, diálogo, parcerias, relacionalidade/confiança. A identificação da categoria estrutural Interação Social nas ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco está evidenciada na celebração de convênios, a exemplo o que foi efetivado junto à Prefeitura Municipal de Picos/PI com o propósito de favorecer o desenvolvimento do Município de Picos, em particular. Outros convênios objetivando a oferta de estágio curricular supervisionado foram celebrados com várias instituições de ensino superior (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

A ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco está inserida na construção e no incremento de redes sociais, apontadas por Machado, Silva e Nascimento (2009) como importantes na exploração de oportunidades. Paiva Jr. (2004) registra que as redes sociais também induzem a ação empreendedora trazer resultados valiosos na busca de oportunidades, o que explica êxito nos negócios de grande parte dos empreendedores por meio de contatos com integrantes de suas redes de relacionamento.

A partir das análises dos dados, o quadro 01 demonstra os resultados obtidos com as correspondentes frequências e porcentagens para cada uma das categorias estruturais.

<b>Código</b>	<b>Categorias</b>	<b>Frequências</b>	<b>%</b>
1.0	Imaginação Conceitual	15	10,0
2.0	Expertise	54	35,7
3.0	Interação Social	82	54,3
	<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

**Quadro 01:** Codificação, Categorias Analíticas e Resultados

**Fonte:** Pesquisa documental, 2009; Paiva Jr., 2004

A leitura do quadro acima demonstra que os resultados apresentados pela análise dos dados apontam uma distribuição onde a maioria das ações da instituição fundacional preenche a categoria Interação Social com 82 (oitenta e dois) frequências, o que corresponde a mais de cinquenta por cento do total (54,3%), seguida da categoria Expertise que detém 54 (cinquenta e quatro) frequências de ações empreendedoras, cuja porcentagem supera trinta por cento do total (35,7%) e da categoria Imaginação Conceitual com dez por cento do total (10%) e referentes a 15 (quinze) frequências de ações registradas.

### **Considerações Finais**

Neste ponto, a investigação científica percorreu caminhos que podem subsidiar a resposta da questão central - **como empreender em uma instituição fundacional do setor público?** - além de atentar para as limitações da pesquisa.

A Fundação Joaquim Nabuco, a única fundação pública federal do Norte e Nordeste do Brasil, é uma das mais longevas do país com reconhecimento de níveis nacional e internacional pelo relevante serviço prestado ao desenvolvimento do homem daquelas regiões do Brasil. Ao longo de sua existência, trabalhos inéditos e de impactos consideráveis foram realizados com êxito, de forma a lograr objetivos de natureza cultural, social e político.

Os resultados apresentados por este estudo mostram um modo de empreender da Fundação Joaquim Nabuco com predominância da capacidade de se relacionar instrumentalizada por convênios, parcerias e alianças com outras instituições públicas e privadas. A esse comportamento empreendedor deve-se a geração de redes sociais que agilizam processos de trabalho muitas vezes retardados por controles burocráticos, bem como auxilia na consecução de seus objetivos e metas institucionais.

A presença das ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco na categoria Expertise revela sua capacidade de buscar oportunidades que venham suscitar a criação de valor público a ser entregue ao cidadão. O conceito de valor público é trazido por Alford e Hughes (2008) fruto de práticas coletivas para ser consumido coletivamente pelos cidadãos e essa capacidade emergente nas ações institucionais é originária do acúmulo de experiências e conhecimentos de seus atores constantemente habilitados.

Apesar de a categoria Imaginação Conceitual conceber o menor número de ações empreendedoras, infere-se do comportamento empreendedor da Fundação Joaquim Nabuco

atenção especial em oferecer serviços mais extensivos aos seus usuários, quando integram as atividades em um mesmo circuito.

### Referências Bibliográficas

- ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**. v.38. n. 2 Sage publications. p.196-217. 2008. Disponível em <<http://arp.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/2/130>>. Acesso em 2009.
- ALMEIDA, L. F. L., FERNANDES, N. C. M. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador/BA, 2006.
- BAUER, M. W; AARTS, BASE. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa em texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes. p. 39-62. 2000
- BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade líquida**. (entrevista concedida a Maria Lúcia Garcia Plhares-Burke). Folha de São Paulo, Mais! São Paulo. p.5-9. 19 out 2003.
- BARATTER, M.A.; FERREIRA, J.M.; COSTA, M.C. Empreendedorismo institucional: considerações sobre imersão e mecanismo da teorização. In.: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de Sociologia do Conhecimento. 28 ed. Petrópolis. Vozes, 2008. Tradução: Floriano de Souza Fernandes.
- BOAVA, D.L.T.; MACEDO, M.F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In.: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009.
- CORDEIRO, A. T.; MELLO, S.B.C. de. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In.: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, BA. 2006.
- CORRÊA, Maria Iraê de Souza,; SOUSA, J. L. de; PAIVA JR. F. G. de. A constituição do empreendedor contra hegemônico: o caso das mulheres da caatinga fazendo negócios. In.: COLÓQUIO NACIONAL PROCESSOS DE HEGEMONIA E CONTRA HEGEMONIA, 1, Bahia, 2008.
- DANJOU, I. L' entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v.28, n.138, p.109-125. 2002.
- DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.29.n.2. p. 185-203. 2005.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. Analisando a gestão das agências reguladoras a partir de características gerenciais e de dimensões de análise organizacional. In.: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. Relatório de gestão do ano de 2005. p.11-50. 2006. Disponível em <http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf> . Acesso em 2009.

GIDDENS, A. **The consequences of modernity**. Stanford: Stanford University, 1990.

GODOY, A. Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, 69. p. 3-19. 1991.

HUGHES, O. **Public Management and Administration**, London: Macmillan. 1994.

JAMESON, F. **A lógica cultural do capitalismo tardio**. In. Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: editora Ática. p. 27-90. 2006. Traduzido por M.E. Cevalco.

JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, nov, 1998.

LECA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**. Sage Publication. v.13 .n.5. 2006 Disponível em <http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract> . Acesso em 2009..

LIN, N. **Social capital, a theory of social structure & action**. Port Chester, Cambridge University Press, 2001.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio. p.44-50. 2004.

MACHADO, H.V.; SILVA, T.; NASCIMENTO, M. R. Empreendedorismo e redes: a exploração de oportunidades em associações comerciais. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. 2009.

\_\_\_\_\_; H.V. **Identidades de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem. 137 p. 2009.

MARTINS, P.E.M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O.P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na administração pública. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007.

MELLO, S. B. C.; CORDEIRO, A. T.; PAIVA JR., F. G. Evaluation of The Body of Knowledge about Entrepreneurship of the Latin American Academy. **The Business Association of Latin American Studies**, BALAS, São Paulo, 2003.



MINAYO, MARIA C.SOUZA. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24. n. 1. p. 71-91. 1999.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. v.5.n.4. p 491-500. 1980.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thompson learning. 2006.

PAIVA JR, F.G de.. O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

\_\_\_\_\_; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J.R.F. O empreendedor humanizado como uma alternativa de Empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme *Beleza Americana*. In.: V EGEPE, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. **Anais do XXVI EnANPAD**. Salvador, 2002.

\_\_\_\_\_ et al. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica. In.: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... 2005, Brasília – DF.

\_\_\_\_\_; LEÃO, A. L.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In.: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia/SP. 2003.

PEREIRA, L. C. Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. v. 34. n 4. p.7-26. jul./ago, 2000.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K.C.N. Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da infraero-sede. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. v.57.n.4.p 507-529. out/dez. 2006.

PEYREFITTE, A. **Sociedade de confiança: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999. Traduzido por Cylene Bittencourt.

PUTNAM, R. D. Bowling alone. **The collapse and revival of American community**. New York: Touchstone Books. 2000.

SAYEED, O.B.; GAZDAR, M.K. Intrapreneurship: assessing and defining attributes of intrapreneurs. **The Journal or Entrepreneurship**. Sage Publications. v.12. 2003. Disponível em <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/75>. Acesso em 2009.

SOUSA, J. L. de. Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco: A Estratégia de Agregar Valores Institucionais. In.: **IV Encontro de Estudos em Estratégia**

da **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Recife, PE. 2009.

VERGARA, S. Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 1997.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phenomene. **Renue de l'Entrepreneuriat**, v.1. n.1. 2001.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies**. Sage Publications v.28.n.7. 2007.<<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/1079>>. Acesso em 2009.

YIN, R.K. **Can study research: desing and methods**. Newburry Park, CA:Sage publications, pag. 23. 1989